

KONAN UNIVERSITY

# ヤクルトレディの働き方と人事管理

著者	奥野 明子
雑誌名	甲南経営研究
巻	57
号	3
ページ	105-131
発行年	2016-12-30
URL	<a href="http://doi.org/10.14990/00002238">http://doi.org/10.14990/00002238</a>

# ヤクルトレディの働き方と人事管理

奥 野 明 子

## 1. は じ め に

本稿では、女性労働史上にある1つの働き方としてヤクルトレディに注目する。<sup>(1)</sup>ヤクルトレディとは、乳酸菌飲料ヤクルトを各戸に宅配する仕事を担うヤクルトグループの従事者である。ヤクルトレディは、一般的に働く上で制約の多い主婦であることを逆手にとり、それを利点とする働き方として1963年にヤクルトグループによって公式に導入された。現在ではヤクルトレディと呼ばれるが、導入初期には「ヤクルトおばさん」として親しまれた。同様のものとして、現存しないが学習研究社の戸別販売を担った「教育コンパニオン」(「学研のおばちゃん」)があった。また、類似するものと考えてよい十分な検討が必要ではあるが、生命保険の女性営業職員、いわゆる「生保レディ」(「保険のおばちゃん」)がある。「おばさん／おばちゃん」という共通の呼称があるように、これらはすべて既婚女性、とりわけ既婚有子女性を主とする仕事である。戸別訪問をすること、成果と報酬が密接に結びついていること、雇用と自営の中間的な位置づけにあること、会社による教育・研修が不可欠なこと等幾つかの共通点がみられる。「主婦の仕事」とさ

---

(1) ヤクルトレディは、販売会社によってはヤクルトスタッフとも呼ばれる。現在ヤクルト本社ではヤクルトレディとするのにならない、本稿もヤクルトレディで統一して表記した。ヤクルトスタッフとしている販売会社に関する記述でも、本稿ではヤクルトレディに統一して表記している。

れるこれらの仕事がどのようなものであるのか、労働市場の中でどのような位置づけにあるのか、それらの仕事の異同は何か、継続しているものと消えてしまったものがあるのは何故か、人事管理上の工夫が何であるのか。雇用と自営、正社員と非正規社員の境界にあるこれらの働き方、およびその管理に関する記述は、女性労働研究から、また人事管理研究からも抜け落ちている。これを埋めることが、本稿の目的である。

より喫緊の研究課題として、働く女性の両立支援、広くは働く人すべてのワーク・ライフ・バランス支援が挙げられる。ヤクルトレディを販売の主力とするヤクルトグループは、家事・育児との両立支援が不可欠のものであるが故に、他企業に先んじてそれに取り組んできた。雇用を前提としない採用や配置、賃金、モチベーション、教育・研修等においてそれに適する人事管理上の工夫も数多くみることができる。昨今では、労働人口の減少や女性の働き方の多様化といった環境変化に合わせて、そのあり様を変化させている。ヤクルトレディに関する記述から、女性の就労継続につながる人事管理に関する示唆を提示することができると考える。

本稿の構成は以下である。第2章では、ヤクルトグループについてその誕生や経営理念である代田イズムについて述べる。また、ヤクルトレディの誕生についてヤクルトの社史に基づいて記述する。さらに、女性労働市場の特徴からヤクルトレディが誕生した要因を考察する。ヤクルトレディを「主婦の仕事」として掲げるヤクルトグループは、既婚女性、とりわけ既婚有子女性が働き続けるためのしくみづくりに早くから取り組んできた。第3章ではその取り組みについて述べた後、販売会社で導入されているモチベーション管理、採用や就労継続を可能にする人事管理制度の導入について述べる。

## 2. ヤクルトグループとヤクルトレディの誕生

### 2.1. ヤクルトグループの誕生とその理念

ヤクルトグループは、1930年に当時京都帝国大学医学部で研究をしていた代田稔氏が生きたまま腸まで届く乳酸菌、ラクトバチルス カゼイ シロタ株（乳酸菌 シロタ株）の培養に成功したことに始まる。代田氏は「乳酸菌飲料の普及を通じて人びとの健康に貢献する」ことを目指し、1935年に松永昇氏とともに乳酸菌飲料ヤクルトの販売を福岡市で始めた。その後、各地に販売拠点をつくりながら、販売代理店を通じてヤクルトは全国に広がっていった。<sup>(2)</sup>

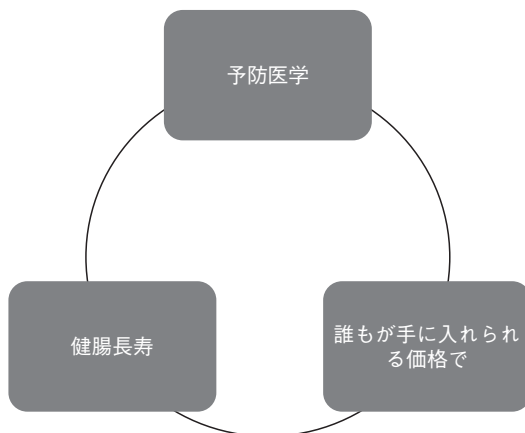
ヤクルトグループは1964年に台湾ヤクルトを設立したのを皮切りに、1968年にはブラジル、1969年には香港と続けざまに海外展開を行った。2015年時点では32の国と地域でヤクルトの販売を行っている。<sup>(3)</sup>これらのうちの台湾、

---

(2) 各販売所は、独立に経営される工場から原液を購入し、それを販売会社において希釈し瓶詰等の手を加え製品化した後委託販売店に配送した。委託販売店は、ヤクルトを販売し手数料を受け取るしくみであった。つまり当時は各地の工場、販売店、委託販売店は、それぞれ独立した組織であった。そのために生じる問題、例えば、販売店ごとにみられる品質のばらつき、衛生や品質に関する認可手続き等の重複、広告や製品開発の不統一や重複といった問題に対応するために、1955年に本社機能を果たす株式会社ヤクルト本社が設立された。

(3) 32の地域は、台湾、香港、タイ、韓国、フィリピン、シンガポール、ブルネイ、インドネシア、オーストラリア、ニュージーランド、マレーシア、ベトナム、インド、中国、ブラジル、ウルグアイ、メキシコ、ペリウ、アメリカ、カナダ、フランス、スペイン、オランダ、ベルギー、ルクセンブルク、イギリス、アイルランド、ドイツ、オーストリア、イタリア、マルタ、スイスである。このうち、婦人販売店システムが導入されているのは、台湾、中国、タイ、メキシコ、ブラジル、ベトナム、シンガポール、インド等の12の国・地域であり、世界のヤクルトレディは44,848人である（2015年12月末）（「ヤクルトの概要 平成28年8月」ヤクルト本社広報室）。婦人販売店システムの基本的なしくみは同じであっても、収入、働く動機、雇用形態、宅配の周期、宅配に使う乗り物、集金方法、服装、顧客とのコミュニケーションの方法、呼び名等多くの点で異なるだろう。その国の文化や習慣、雇用環境、商品の流通のしくみ等から影響を受けるからである。それらの違いを明ら

<図表1 代田イズム>



中国（上海）、タイ、シンガポール等アジアを中心として12の国と地域で「婦人販売店システム」、つまりヤクルトレディが導入されている。国内飲料事業の売上、営業利益が停滞する中、ヤクルトレディが活躍するインドネシア、中国での販売が伸びている。<sup>(4)</sup>

ヤクルトグループには、代田イズムとよばれる経営理念がある<図表1>。代田氏は、病気になってから治す治療医学ではなく、病気にならないための予防医学を目指し、乳酸菌の強化培養に成功した。乳酸菌飲料ヤクルトの普及によって人びとを病気にならない健康な体にするのをヤクルトグループの使命とすることから、「予防医学」が理念の1つとなった。「健腸長寿」とは、戦後に代田が揮毫するようになった自らの造語である。腸は、生きるた

---

かにすること、つまりヤクルトレディの国際比較は経営人類学の研究テーマとして興味深い。

- (4) 2016年3月期決算では、国内の飲料事業の売上198,959百万円、営業利益9,534百万円であるのに対し、海外のそれらは158,480百万円、40,377百万円であった。（株式会社ヤクルト本社公式HP IR 情報より。

<http://www.yakult.co.jp/company/ir/finance/segment.html>

めに必要な栄養素を摂取する重要な働きを担う。この腸を健康に保つことこそ長寿の秘訣である、という意味をもつ。<sup>(5)</sup>最後の「誰もが手に入れられる価格で」は、1955年のヤクルト本社設立時に、当時の葉書の値段を参考にして30mlの小瓶の値段を1本5円と定めたことに始まる。<sup>(6)</sup>代田イズムは、ヤクルトグループの理念として、事業に従事する人々に繰り返し伝えられている。

## 2.2. ヤクルトレディの誕生<sup>(7)</sup>

ヤクルトレディが乳酸菌飲料ヤクルトを顧客に宅配するしくみは「婦人販売店システム」と呼ばれ、1954年高松で始まった。広島で父の仕事であるヤクルト販売を手伝っていた野田一博氏が独立し、高松等で販売を行うことになった。その際「『自分が学生なので三〇歳代、四〇歳代の男性は使いにくい。家庭には台所から入っていくのが一番スムーズだから、家庭婦人を使うほうがいい。』」として積極的に主婦を採用したところ、非常にうまくいった。<sup>(8)</sup>これと同じ頃、三重県の伊勢ヤクルト販売（現三重ヤクルト販売）の小田切英一氏が、「『地道に、辛抱よく、まじめに、几帳面に』取り組んでもらえることを期待して」主婦によるヤクルトの宅配を導入した。家庭の仕事を担う主婦が働くことができるのは1日4時間と計算し、それに合わせて訪問区域を小さく分割した。同じ地域の住民で顔なじみの主婦による宅配は大成功し、自ら販売店になりたいという人が次々に現れ、それまでの専門販売店から婦人販売店に切り替えを進めた。これをみた名古屋ヤクルト販売や石川ヤクルト販売（現ヤクルト北陸）でも男性中心の専門販売店から婦人販売

---

(5) 「健康な腸」略して「健腸」は、ヤクルトレディのための定期刊行誌のタイトル『けんちょう』になっている。

(6) 『ヤクルト75年史 上巻』, p.164。現在、代表的な商品「ヤクルト400」は1本80円＋税（メーカー希望小売価格）である。

(7) ヤクルトレディの誕生に関するより詳細な記述は奥野（2016）を参照されたい。

(8) 『ヤクルト75年史 上巻』, p.153。

店に切り替えが進み、1963年には本社方針として「婦人販売店システム」が公式にスタートした。

社史の記述からは、主婦を積極的に導入した理由として次のようなものが推測される。①主婦販売員導入のきっかけとなった高松ヤクルト販売（現香川ヤクルト販売）の販売店では、大学を出たばかりの若い男性経営者だったので自分よりも年配の同性よりも女性の方が使いやすいと考えられた、②女性ならではの特性、つまり「地道に、辛抱よく、真面目に、几帳面に」取り組んでもらえることを期待したため、③家族の健康を考える主婦である顧客と同じ立場のためコミュニケーションをとりやすい、④要冷蔵商品なので台所に近い勝手口から気軽に出入りできるため、である。<sup>(9)</sup> また、社史には、1961年にヤクルト本社において男性販売員の労働力不足が取り上げられたこと、および労働軽減と週休制の採用が検討されたこと、その際に注目されたのが「『家庭主婦』の活用」であったことが記されている。<sup>(10)</sup>

### 2.3. 1960年代の女性労働市場

既婚女性労働のあり様を記述するという本稿の趣旨に従えば、1960年代の女性労働市場について言及する必要がある。ヤクルトレディ、学研の学習コンパニオンはいずれも1960年代に本格的に始まった。生保レディは戦後すぐから存在したが、その数は1955年以降に飛躍的に伸びたとされている。<sup>(11)</sup> なぜ

---

(9) 『ヤクルト75年史 上巻』, p.154。「女性の方が使いやすい」、「(女性だから)真面目に、辛抱よく、真面目に、几帳面に」といった考え方には容易に首肯できないが、ここでは社史に基づいてこのように記述する。

(10) 『ヤクルト75年史 上巻』, p.115。

(11) 本稿と問題意識を同じとする研究ではないものの、米山(1997)は、高度成長期における女性営業職員の増加を日本の生命保険産業特有のことと指摘し、その要因を以下のように説明している。女性営業職員の増加の理由として、戦争未亡人の救済的な活用という説があるが、戦争直後ではなく1955年以降に女性営業職員が増加したことからこの通説を退け、高度成長期における男性労働需要の逼迫を女性営業職員増加の主要な要因としている。また、イタリアでは男性の労働需要が逼迫し

この時期にこれらの類似する形態の仕事が導入、普及されたのだろうか。

竹中 (2012) によれば、1960年から1970年代前半にかけては、女性労働市場が急速に拡大した時期である。<sup>(12)</sup>なかでも、1965年を境に若年学卒労働力が不足し、中高年女性労働力がその不足分を埋めた。若年労働者の逼迫には、次のような背景がある。高度成長期に入り労働力需要そのものが増加した。それに加え、機械化や自動化が進み、熟練を必要としない単純・反復作業が増加した。また、組織の巨大化による間接業務、なかでも記録、収集、保管といったルーティン業務が増加した。一方供給側をみれば、高校さらには大学への進学率が上昇し、中卒の労働力が激減した。若年労働市場は逼迫した状況となり、そこを埋めたのが既婚女性の労働力である。竹中 (2012) は、この時期の女性労働市場の増加が中高年女性、既婚女性によって占められたことを詳細なデータによって示している。高松や伊勢で主婦による宅配が始まったのが1954年頃であり、その後ヤクルト本社によって「婦人販売店システム」として公式化されたのは1963年であった。これは、労働市場で既婚女性の割合が急速に増加した時期と符合する。先に述べたように、社史にもその旨の記述があり、ヤクルトレディの導入と普及は、当時の労働市場の状況が一因であると言えるだろう。

---

たときに女性の保険営業員が増加しなかったことや、英国での研究会において日本の女性営業職員による個別訪問の話をした際に、英国では見知らぬ家への個別訪問が危険であるとの発言があったことを受け、「国の安全度や女性の安全に対する考え方等の国民的な相違を考慮する必要があるのかもしれない」としている (米山 (1997), p. 68.)。同様のことは、筆者自身のヒアリング調査においても耳にすることができた。米国や欧州ではヤクルトはスーパー等の小売店を通じての販売が主であり、婦人販売店システムがなくヤクルトレディが存在しない。その理由として、1つには戸別訪問をして営業をする習慣がないこと、もう1つには治安上の問題であった。見知らぬ人の訪問に対して安易にドアを開けることはこれらの国ではないことから、婦人販売店システムが導入されなかったとのことである (ヒアリング調査は、2014年11月17日 株式会社ヤクルト本社国際部長島田淳一氏 (役職は当時) に対して筆者が行った)。

(12) 竹中 (2012), pp. 279～280。



竹中（2012）はこの時期の女性労働市場の特徴として、男性労働力を女性労働力によって代替する労働力の稀釈化を指摘している。<sup>(13)</sup> ヤクルトレディに対してもこのような見方は可能である。しかし、男性労働力の代替としての女性労働という労働市場という環境要因のみならば、その後のヤクルトレディの広がりにはなかったであろう。当時のヤクルトレディは主婦に限定して採用されたものであり、男性労働力の代替というだけではなく、主婦であることにより積極的な理由があった。予防医学の考えを前提とした乳酸菌飲料ヤクルトは短期間に効果が確認できる商品ではなく、十分な商品説明を必要とする。ヤクルトグループにはもともと「戸別普及」という用語があった。それは地域を一軒一軒くまなく回り、家庭の主婦である顧客にヤクルトの特徴や効果を説明して回る活動を指す。家庭に入り込み、手を止めて話を聞いてくれるためには、男性ではなく同じ主婦としての立場が優位である。先に高松の野田一博氏の言葉、「『家庭には台所から入っていくのが一番スムーズだから、家庭婦人を使うほうがいい。』」を引用したが、これは、物理的な台所を表すだけではなく、家族の健康管理とそれに関する購買決定を担う主婦の心<sup>(14)</sup>に入りやすいという意味をも表すと考えられる。

### 3. ヤクルトレディのマネジメント

#### 3.1. 「婦人販売店」から「ヤクルトレディ」へ

1963年に9,489名でスタートしたヤクルトレディは1969年に50,657人となり順調に拡大するかにようにみえたが、1973年から1974年をピークに減少傾

---

(13) 竹中（2012）、p.287。

(14) 奥野（2016）では、ヤクルトレディと顧客の間にみられるこのような人間関係について筆者自身によるヒアリングの結果を詳述した。ヒアリングの中では、ヤクルトレディと顧客の間には、夕食の献立、育児や配偶者との関係についてそれぞれの体験に基づいた会話が交わされたり、旅行の土産や旬の農作物をもらおうといった主婦同士ならではの親しい関係がみられた。

向<sup>(15)</sup>となる。そこで取り組まれたのが、婦人販売店の改革である。

まず、宅配拠点となるセンターの改革が行われた。「婦人販売店（＝ヤクルトレディ：筆者注）がプライドを持って出入りできる」ようにするために、それまで使用されていた営業代理店の古い建物に代わって清潔で近代的な設備を備えたセンターが整備された。<sup>(16)</sup>それに合わせて制服、宅配ボックスのリニューアル、宅配に使用する三輪バイクや自動車等も導入された。後述する保育施設の設置も始まり、それまで以上に主婦、とりわけ小さな子供をもつ若い主婦が働くことができる職場環境の整備が進められた。このようなハードの側面だけではなく、制度や管理といったソフトの面でも改革が進められた。例えば、それまでにはセンターの運営管理を任されたのは男性従業員であったが、ヤクルトレディの経験者がそれを行う方がより効果的な管理ができるとして、女性のセンター管理者が誕生した。さらにはそれらの中から、販売会社の管理職に登用される例がでてきた。顧客の管理方法にも大きな変化がみられた。以前には、顧客は婦人販売店のものであり、顧客管理は各婦人販売店任せであった。しかし、この改革以降は、販売会社が市場を管理するとし、顧客管理は販売会社が責任をもって行うようになった。婦人販売店は、販売会社の、そしてヤクルトグループの顔として顧客と接することになる。販売会社は、会社としてよりふさわしい人を採用し、積極的に教育を行うようになった。「婦人販売店」から「ヤクルトレディ」に変えたのも、このような婦人販売店の改革の一環である。

一時は減少傾向にあったヤクルトレディもこのような改革の中で再び増加し、現在では36,536人となっている<sup>(17)</sup>（2016年3月末）。国内では祖母から孫

(15) 『ヤクルト75年史 下巻』, p.83。

(16) 同上, p.84。1985年11月に開催された経営者会議における当日社長松園尚巳氏の講演における発言より。

(17) 『ヤクルトの概況（平成28年8月）』ヤクルト本社広報室発行資料。

ヤクルトレディの働き方と人事管理（奥野明子）

まで三代のヤクルトレディが存在する一方で、先述のように海外ではヤクルトレディがヤクルト本社の売上増を牽引する等、時間空間的な広がりをみせている。そこには、婦人販売店の改革において強く意識された主婦の強みを活かすマネジメントのしぐみがあると考えられる。以降ではこの点について述べる。

### 3.2. 両立支援施策

#### 3.2.1. ヤクルトレディのしぐみ

1980年代に取り組まれたハード、ソフト両面にわたるセンターの改革によって、「主婦の仕事」としてのヤクルトレディの位置づけはより強固なものとなった。昨今では両立支援と呼ばれる様々な施策に、ヤクルトグループは早くから取り組んできた。本節では、それらについて述べていこう。

その前に、ヤクルトレディのしぐみを簡単に述べておく。細かな部分は販売会社によって異なるが、基本的な職務内容や日々の業務の手順は同じである。ヤクルトレディは平日の朝8時から9時頃までに宅配センターに出勤し、宅配の準備をする。9時に宅配センターを出発し、決められた顧客にヤクルト商品を届けて回る。以前は早朝に毎日宅配を行っていたが、現在では曜日ごとに宅配する顧客ルートが決まっており、1週間分の商品をまとめて週に1度宅配することが多い。昼には宅配を終えて、あるいは中断し宅配センターに帰り、昼食をとる。その後宅配が残っている場合にはその続きを行い、その日の売上の確認・記録、翌日の宅配の準備をし、2時半から3時過ぎにかけて終業となる。この間、朝礼や昼礼が行われることもある。

「主婦の仕事」、とりわけ子育て中の女性の仕事とされるヤクルトレディであるが、子の年齢について、わずか2例であるが筆者が調べたものを示しておく（図表2）。これらの表からは、Aセンターの1名を除いたすべてのヤクルトレディが既婚有子女性であること、どちらのセンターにおいても半

＜図表2 宅配センターに所属するヤクルトレディのキャリアと  
有する子供の年齢＞

・ Aセンター (所属ヤクルトレディ数18)

経 験 歴	末 子 が 未 就 園 (0 歳～2 歳)	同 未 就 学 (3 歳～6 歳)	同 小 学 生 (7 歳～12歳)	同 小 学 生 より上 (13歳以上)	その他 (無回答含む)
1 年未満	3				
1 年以上 5 年未満		1	4		
5 年以上10年未満			4	2	1
10年以上				2	
20年以上				1	

・ Bセンター (所属ヤクルトレディ数18)

経 験 歴	末 子 が 未 就 園 (0 歳～2 歳)	同 未 就 学 (3 歳～6 歳)	同 小 学 生 (7 歳～12歳)	同 小 学 生 より上 (13歳以上)	その他 (無回答含む)
1 年未満	1	1	1		
1 年以上 5 年未満		2	2		
5 年以上10年未満			3	2	
10年以上				4	
20年以上				2	

数以上のヤクルトレディは末子が小学生以下の子を有していること、商業地域に近いBセンターに比べて住宅地に位置するAセンターではより小さい子を持つ母親が多くヤクルトレディとして働いていることがわかる。これは、住宅地に位置するAセンターは他の就労機会の選択肢が少なく、ヤクルトレディが相対的によい条件となっているためではないかと考えられる。

### 3.2.2. 事業所内保育施設

共働き世帯が増加する一方で保育施設に入れない待機児童の問題が大きくなっている。それにともない注目されるのが、事業所内保育施設である。ヤクルトグループでは1970年代に販売会社が独自に運営をはじめ、1980年代に

は先述のセンター改革の一環として、宅配センターへの併設あるいは近隣に保育施設が設置されはじめた。<sup>(18)</sup> 現在では、全国に約1,200の保育施設があり、約8,700名のヤクルトレディが利用、9,984人の子供が保育されている（2014年3月現在）。ヤクルトの保育施設は、国が定める認可外保育施設指導監督基準に加え、独自のマニュアル「ヤクルト保育所基準」に基づいて管理されている。この「ヤクルト保育所基準」に基づいて検討・改善された事項は、「ヤクルト保育所 改善のための手引書」にまとめられ、全国のヤクルト保育施設で活用される。また、保育の質的向上のために、子供の年齢に合わせた「ヤクルト保育カリキュラム」が作られ、これも同様に全国のヤクルト保育施設で活用されている。保育料は全国平均月6,000円、第2子以降の減額制度を設ける販売会社もあり、公立や民間の保育料よりも低くなっている。

ヤクルトレディは基本的に自宅から近隣にあるセンターに所属することから、もともと通勤時間が短いという利点があるが、それに加えてセンターの保育施設を利用する場合には子供の送迎時間を節約できる。何かあった場合には直ぐに連絡がつき、駆け付けることができる。またヤクルトレディ同士は同じ保育施設に子供を預けることから、育児の話や相談事等もスムーズに行うことができる。

しかし、少子化や外部保育施設の増減といった環境変化の影響を受け、このようなヤクルトグループの保育施設は、販売会社のレベルでは変化しつつある。例えば、筆者が調査した奈良ヤクルト販売では、保育施設を2013年から閉鎖し、代わりに月額保育料の50%（上限25,000円）を補助する制度を導入した。保育施設が対象とする入学前まで乳幼児が減少したこと、安全面や保育基準等で求められるものが以前と比べて厳しくなったこと、公立や民間

---

(18) 「ニュースレター Vol.4」ヤクルト本社広報室発行。以下、本節の保育施設に関する記述は同資料に基づく。

の保育・託児施設が増加し選択肢が増えたこと等が要因である。一方で、既存の保育施設やノウハウを活かし、地域の保育充実化や待機児童解消といった地域貢献を目指す販売会社もある。例えば、兵庫ヤクルト販売では、政府の子ども子育て支援制度に基づき、事業所内保育事業の許可を受け、認可保育基準に基づく保育をヤクルトレディの子供だけではなく地域の子供にも提供している。

### 3.2.3. 時間の裁量

先にみたようにヤクルトレディの多くが既婚有子女性である。彼女達の就労継続を支援するものとして、時間的裁量が大きいことが挙げられる。ヤクルトレディと販売会社は、多くの場合雇用関係ではなく、委託販売契約を結ぶ。ヤクルトレディは、販売会社から販売を委託された商品を顧客に販売し、その販売手数料を得る。<sup>(19)</sup>つまり、ヤクルトレディは個人事業主である。いうまでもなく、このことは、ヤクルトレディの仕事の裁量を高める。宅配の間に時間的融通がつき、その間に、例えば子どもの園や学校の用事、病院に連れて行くといったことを済ませることができる。このようなわずかな時間の融通は、常時保育を必要とする乳児期を脱し、不定期に、しかも一日のうちの数時間といった細切れの時間を必要とする学童期には母親にとって心強い。一方、終日の休みについては、週単位で宅配する先をあらかじめ自分自身で調整したり、急な場合にはセンター内でお互いにフォローする体制ができて

いる。

時間管理を必要としない販売額に応じた明確な報酬制度は、モチベーションの側面からも有効であることは後述するが、労働時間に関する適度な裁量

---

(19) ヤクルトレディ一人ひとりが「販売店」と位置づけられる。例えば、企業であれば新入社員研修と呼ばれる就業最初の研修を奈良ヤクルト販売では「新店研修」と呼ぶ。

を持つことは家庭の内外で二重の役割を果たす母親にとって重要である。

### 3.2.4. 両立支援を支える組織の環境

様々な両立支援の設備や制度が整備されていても、それを利用できるような上司の支援的態度、職場の雰囲気、同僚のサポートがなければ有効活用されないことはしばしば指摘される。ヤクルトレディを欠くことのできない販売の主力とするヤクルトグループでは、家庭との両立を全面的に支援する姿勢がみられる。それを顕著に表すものが、ヤクルトレディになるにあたり配偶者の同意を求めることだ。すべての販売会社でそのようなしくみを設けているかは確認できないが、中央東京ヤクルト販売（現東京ヤクルト販売）に関する資料<sup>(20)</sup>にはそれが明記されている。同資料には、「私は『ヤクルトの仕事を始めても、あなたにとってこれは本業じゃない。主婦・母が仕事です』と言うんです。」という同社営業担当取締役の言葉が掲載されている。主婦であり母親であることがヤクルトレディとしての価値を高めるため、両立を前提とし、それを全面的にサポートすることがグループとしても当然のこととなっている。

職場レベル、つまりセンターの雰囲気についても同様である。同じ子育てをする立場、あるいはかつて子育てをしたことは、「お互い様」という気持ちを醸成し、母親が働きやすい環境をつくっている。昼食時や翌日の宅配の準備をしながら子供や家族について会話し、お互いのことをよく知ることができる。子供や家族の病気、学校での行事で仕事を休むことになったとしても、代わりに宅配してもらうことがスムーズに出来る。このように、両立を

---

(20) 『人事マネジメント』『この業界の人事に学ぶ ヤクルトレディ編』（2001）pp. 99～103。2013年9月23日に筆者が韓国ヤクルトでヒアリング調査した際にこの話をするとして「韓国ではそのようなことがない。」と返答があった。このような文化的・制度・歴史的な差異はヤクルトレディ研究の興味深い点である。

支援する環境が自然とつくられている。

両立をサポートする姿勢は、ヤクルトグループの中で作成・配布される情報誌等にも見て取ることができる。それらには、母親であるヤクルトレディを鼓舞する内容の記事を積極的に掲載している。例えば、ヤクルト本社が主としてヤクルトレディに向けて発行する情報誌「けんちょう」には、毎号の紙面に「ガンバレママ YL (ヤクルトレディ)！すこやか子育て」というコーナーがあり、ヤクルトレディから投稿された子育ての悩みに社内の保育専門家が回答する。また、同誌の投稿コーナーには、ヤクルトレディである母親が我が子から受けた励ましや感謝にまつわるエピソード、例えば「お母さん、毎日大変だけど、がんばってね。ありがとう。」「私も将来はお母さんのようなヤクルトレディになりたいです。」といった手紙や作文が頻繁に掲載される。

このような両立を支えるヤクルトグループの環境が働く母親であるヤクルトレディを支援している。

### 3.3. ヤクルトレディの人事管理

#### 3.3.1. 委託販売契約とその機能

前節では、両立支援施策の視点からヤクルトレディの働く環境について述べた。本節では、ヤクルトレディの人事管理について述べていこう。

繰り返し述べるが、ヤクルトレディはヤクルト販売会社と委託販売契約を結ぶ個人の事業主である。ヤクルトレディの収入は、売上額に一定の割合を掛けたシンプルな計算式によって決まる。多く販売すれば自分の収入も増加し、販売額が少なければ自分の収入も減る。このわかりやすいしくみは、ヤクルトレディのモチベーションに影響を与えている。例えば、このことは筆者がヒアリングをしたヤクルトレディ（ヤクルトレディ歴35年）の次のような言葉に如実に表れている。<sup>(21)</sup>「この仕事は自分の仕事だから、すればするだ



け達成感がある。パソコン（の仕事：筆者注）や銀行みたいに事務処理するだけやったらきちんとすればいいんだけども、これは自分の仕事で、販売というか、商売だからね。商売の仕事が面白い人はむいている。」この発言にみられるように、ヤクルトレディと販売会社が結ぶ委託販売契約は、「自分の仕事」という意識とそれにとまなう主体性をヤクルトレディがもつように促す機能がある。

多くの販売会社が月収入の目安を8万円とし、仕事を始めた当初3か月は月8万円の収入を保証する。3か月を過ぎれば、売上額に応じた委託手数料が収入となる。全国のヤクルトレディの平均収入は月7万円から7万5千円<sup>(22)</sup>だとする資料がある。資料は2001年と15年前のものになるが、販売会社の収入保証額と合わせて考察すると、ヤクルトレディの平均的な収入は7万円から8万円程度と推測される。この額は年間収入が96万であり、配偶者の扶養枠内に収まる103万円ぎりぎりの額であることは注目すべきである。「主婦の労働」であるヤクルトレディは、少なくとも仕事を始める当初は扶養枠内で働く女性が多い。各販売会社では、時間や収入額について本人の希望を確認し、それに合った働き方ができるように管理している。

新人の間や売上の伸び悩みがある場合には、センターや販売会社の長やトレーナーが宅配に同行する等の教育・研修をする。あまりに収入が伸びない場合には辞めてしまうケースもある。委託販売契約による報酬管理は、ヤクルトレディとしての適性を判断する機能を果たしている。また、このような契約は、ヤクルトレディを販売会社の従業員から区別し、年功的賃金や終身雇用等の相対的に高い人件費を必要とする雇用管理から切り離すことにも成

---

(21) ヒアリング調査は、奈良ヤクルト販売Bセンターにおいて2015年5月11日に約40分間筆者が行ったものである。引用した発言内容は、発言者の意図が変わらないように注意したうえで、繰り返しや、言いよどんだ部分を削除し、読みやすいものとした。以下、本稿中の引用はすべて同様である。

(22) 『人事マネジメント』、前掲資料、p.101。

功している。

### 3.3.2. 様々な表彰制度

ヤクルトグループでは非金銭的な報酬制度を積極的に取り入れている。その代表的なものが各種の表彰制度である。販売会社、国内支店、グローバル等様々なレベルで数多くの表彰制度が設けられ、大掛かりな表彰式が開催される。自分の売上成績や継続的な販売活動が認められ、数多くの人の前で表彰されることが大きな動機付けに繋がるのである。このことは、主婦であるヤクルトレディにとってとりわけ重要である。行われて当然の仕事、礼の言葉でさえ日常的には期待できない仕事、形に残らず消費されるだけの仕事である家事・育児は、社会的な承認からは無縁である。そのような仕事を担う主婦にとって、多くの人の前で認められ、表彰されるということは大きなモチベーション<sup>(23)</sup>を喚起する。

表彰の対象者を選抜する基準も工夫されている。一定の売上金額や販売本数を満たすことが必要ではあるが、必ずしもそれらの基準のみで選ばれるわ

---

(23) 筆者のヒアリング調査で得た次の言葉は、ヤクルトレディのモチベーションについて示す直接的な発言である。「結婚してから働くまで、5年なり10年でしょ。その中で、やったらやっただけの順位が明確に出てきたりとか、賞があつて何かをいただくとか、家庭生活の中で全くないんですよ。雨が降ったら同じように長靴や下着まで濡れて、そういう仲間がいるっていう部分の強みも。それといろんな形でヤクルトレディさんが集まって何かが出来る。子どもを預けて、ボーリング大会とか、センター対抗とかがあるんですね。そういう部分のモチベーションは、一般の主婦は、かなり上がります。それと、お客様の役に立っている。煙草とかを売っているわけじゃなくて、ヤクルトをお届けしてお客様が健康になっていただけている気持ちで、やはり第一。母として子育てしている、母として一家を守っている女性として、これが一番仕事の基本、誇りですよ。それを誇り持っていたく教育をマネージャーなり、会社なりが常々しますから。そういうお仕事をして、仲間がいて、頑張れば順位が上がって、賞を貰えて、お給料も上がって、そこら辺が一番の魅力になって。」(2015年2月9日奈良ヤクルト販売にて行ったヒアリング調査におけるヤクルトレディから販売会社正社員になった女性の発言。)

けではない。売上本数の伸び，新人枠，商品別枠，勤続年数等の複数の基準を設け，できるだけ多くのヤクルトレディが表彰されるよう各販売会社は工夫をしている。

表彰式の中で，最も大規模なものが2～3年に一度行われる世界大会である。世界大会には，各国にいる約4万人のヤクルトレディから選ばれたものが集う。2015年は外国からのヤクルトレディ約700人を含む約1万人が集う大規模なものが東京ドームで開催された。ゲストにはCM等でヤクルトと関係の深い有名俳優の渡辺謙氏や剛力彩芽氏等が登場し出席者にメッセージを述べた。表彰式の後には，ライブコンサート，食事会等が開催され，翌日は観光としてディズニー・シーで過ごした。表彰式は販売会社単位での参加となるため，ヤクルトレディと販売会社の結束を強める機会にもなっている。

このように大規模で手の込んだ大会に受賞者として招待されることは名誉なことで，販売会社のHPでは世界大会に参加した喜びや感動の言葉が写真とともに掲載されている。<sup>(24)</sup>日本で開催される世界大会に招待される海外のヤクルトレディの誇りと喜びはさぞ大きなものであろう。世界大会がない年には国内，地区および販売会社で表彰式が行われる。このような表彰制度は，非金銭的な報酬としてヤクルトレディの強い動機付けとなっている。

### 3.3.3. 教育・研修制度

ヤクルトレディになるために特別な資格や条件はない。ポストに投函される募集のチラシを目にすることもあれば，ヤクルト本社や販売会社の公式HPでも募集をしている。採用のハードルは高くない。顧客に接する前に行われる新人研修，先輩のヤクルトレディが同行するOJT等数多くの教育・研修のしくみが充実しているからでもある。その具体的内容は販売会社ごと

---

(24) 2015ヤクルト世界大会の様子は，埼玉ヤクルト販売や埼玉北部ヤクルト販売等の公式HPに掲載されている。

&lt;図表3 兵庫ヤクルト 新人ヤクルトレディの研修カリキュラム&gt;

日程	項 目	内 容	
		午 前	午 後
1日目 (月)	先輩 YS 同行	先輩 YS 同行	
2日目 (火)	オリエンテーション 役員・研修スタッフ紹介 参加者自己紹介 社長挨拶 ヤクルト企業概要と企業理念 代田イズム 挨拶訓練	・ヤクルトグループの概要・販売エリア ・兵庫ヤクルトの組織体制 ・企業理念 ・ヤクルトの誕生と代田イズム	・CSとは？ ・挨拶トレーニング ・価値訴求ローブレ
3日目 (水)	乳酸菌 シロタ株、ビフィズス菌 BY の働き  おなかのしくみ	・おなかのしくみ ・善玉菌と悪玉菌の働き ・免疫力について	・乳酸菌とビフィズス菌の働き ・CSについて（第一印象） ・挨拶トレーニング ・価値訴求ローブレ
4日目 (木)	免疫力について 交通安全教室	・菌の科学性の復習 ・免疫力について	・お届け中に心がける交通安全のポイント ・実技訓練
5日目 (金)	乳製品商品知識 兵庫ヤクルトスタンダード	・乳製品商品知識	・兵庫ヤクルトスタンダード ・挨拶トレーニング ・価値訴求ローブレ
6日目 (月)	ISO22000 CSについて 復習	・ISO22000 ・CSについて（聴く）	・価値訴求ローブレ
7日目 (火)	商品知識テスト 化粧品の紹介とお手入れ方法	・商品知識テスト	・ヤクルト化粧品シリーズ紹介 ・ヤクルト化粧品の誕生 ・乳酸菌は「酵エキス（ミルク）」のはたらき ・使用順、使用方法説明（体験）
8日目 (水)	各種制度について	・取引基準・同仁協会 ・委託青色申告制度と経費元帳記入 ・商品価格	・挨拶トレーニング ・自己紹介＆価値訴求ローブレ ・CSについて（聴く）
9日目 (木)	工場見学	兵庫三木ヤクルト工場見学	
10日目 (金)	CSについて グループミーティング ローブレ発表 決意表明	・CSについて（まとめ） ・ローブレ練習 ・私はこんなヤクルトスタッフになりたい ・アンケート記入	・ローブレ発表 ・決意表明

(兵庫ヤクルト 内部資料)

に異なる。以下では兵庫ヤクルト販売のケースをもとにヤクルトレディの研修制度をみてみよう。

兵庫ヤクルト販売では、ヤクルトレディになりたいと希望する女性に対して販売会社本社での面接が行われ、それに合格すると仮採用となり10日間の新人研修が開始される。初日に先輩のヤクルトレディに同行し、宅配の現場

ヤクルトレディの働き方と人事管理（奥野明子）

を体験する。2日目からは座学研修が開始される（図表3）。座学初日には、販売会社社長から会社理念や会社の現状等について直接話がある。また、ヤクルトグループの歴史や代田イズムについて話がなされるが、これらについては研修期間中に段階を追って繰り返し何度も話される。他にも、身体のしくみ、菌の働き、腸内環境等の健康に関する話、商品知識、顧客満足等密度の濃い研修が行われる。7日目には商品知識に関するテストが行われ、これに合格しないと本採用にならないと受講者は伝えられているため、必死で勉強するという。

研修を終えたヤクルトレディは初心者マークが入った名札をつけ、それぞれの地域のセンターで宅配業務を行う。最初の7週間は特別な活動期間としてセンターのトップである店長が同行し新規の顧客づくりを経験する。3か月後、6か月後にはフォロー研修として座学を行う。3か月後という時期は地図がなくても自分の担当エリアを回れるようになり、顧客の顔と名前が一致するようになる頃であるという。またそのタイミングで収入保証期間が終わるため、その後は自力で売上と収入を確保していかなければならない。そのような時期にもう一度商品知識を確認したり、同じタイミングでヤクルトレディとなったもの同士が体験を共有しあう機会を作っている。6か月後には同様の研修を行い、初心者マークのない名札と修了書を手にし、改めてヤクルトレディとしての決意表明を行う。

このような新人ヤクルトレディの研修以外にも、一般のヤクルトレディを対象とした研修も継続的に行われている。先に述べた店長やベテランヤクルトレディによる同行研修は、新人のみでなく、伸び悩み中のものやキャリアアップを目指すヤクルトレディにも行われている。上の事例は兵庫ヤクルト販売のものであるが、これに類似する新人研修・研修が各販売会社で行われている。

ヤクルト本社レベルの研修会として、ヤクルト中央研究所の研究成果を日

本全国のヤクルトレディに直接伝える「菌の科学性研修会」が年1回程度行われる。美肌や便秘等ヤクルトレディ自身が興味を持ち、なおかつ顧客とのコミュニケーションにも役に立つ内容が提供される。すべてのヤクルトレディが聴講できるようになっており、聴講できなかった場合には販売会社単位での勉強会の開催や、復習用資料の配布がなされる。

ヤクルトグループでは、このようにヤクルトレディを育成するための研修を数多く行っている。ヤクルトグループにとって、ヤクルトレディは直接顧客に接し、ヤクルトの基本的価値である代田イズムを伝える人である。顧客の高齢化や健康志向が高まるなかで、そのような位置づけがより強まっている。次節では、そのような環境変化とヤクルトレディの雇用についてみていこう。

### 3.4. ヤクルトレディの正社員化

女性活用が唱えられるなかで、様々な制約の下でも能力を発揮し安心して働くことができるようにと注目されている雇用のあり方の一つに、限定正社員がある。労働時間、勤務場所、職務内容等について限定された条件をもちながら正社員として働く働き方である。

この限定正社員のしくみをヤクルトレディに取り入れたのが、群馬ヤクルト販売である。繰り返し述べてきたように、ヤクルトレディは雇用されているのではなく、販売会社と販売委託契約を結ぶ個人事業主である。そのため、不安定な雇用や福利厚生の不整備が働く上での不安材料の一つとなっていた。離職金共済、災害補償については一般社団法人ヤクルト同仁協会が行っているが、雇用の安定はなく、介護・年金といった社会保障制度については対象外である。

先に1980年代に行われた婦人販売店の改革に関する記述のなかで述べたように、これまでもヤクルトレディの中から意欲や能力のある女性をセン

ターのマネージャーとして登用したり、販売会社に正社員として採用されてきた。しかしそれは、会社と本人の希望や状況が合えば行われる制度化されたものではない登用であった。現在では、兵庫ヤクルト販売や奈良ヤクルト販売のように正社員化、昇進・昇格のルールを制度化し、社員登用を積極的に行っている販売会社もある。（奥野（2016））。そのなかで、ヤクルトレディの正社員化が導入された群馬ヤクルト販売のケースをみてみよう。

群馬ヤクルト販売は、2013年からヤクルトレディの正社員化を進めている。限定正社員が広がりつつあるなか、早くから「主婦の仕事」を全面に打ち出すヤクルトの販売会社がそれを取り入れようとする動きは当然ともいえる。<sup>(25)</sup>

正社員化を後押ししたのは、ヤクルトレディの強い声であった。群馬ヤクルト販売では毎年ヤクルトレディの声をきくためのアンケート調査を行っているが、その中で強く望まれたのが雇用の安定と社会保障であり、約8割のヤクルトレディがそれらを望んでいた。<sup>(26)</sup>一方、販売会社としてもヤクルトレディの正社員化を進める理由があった。将来的な労働人口の減少に加え、女性の就業先の選択肢が増加した結果、ヤクルトレディの希望者が減少している。より魅力的な働く環境を提示すること、また今いるヤクルトレディの就労継続を後押しする必要がある。一方で、健康産業としてより一層顧客に密着した販売活動を望むのであれば長期的な雇用がメリットを生むのはいうまでもない。そのようなことから正社員化による雇用の安定化が打ち出された。

---

(25) ヤクルトレディの正社員化は、ヤクルトグループとしては進んでいない。その大きな理由が正社員化にともなう人件費の原資確保であると、正社員化を実現した群馬ヤクルト元代表取締役社長星野哲也氏の談が YOMIURI ONLINE に掲載されている。（YOMIURI ONLINE 地域2013年5月16日。

<http://www.yomiuri.co.jp/local/gunma/feature/CO004084/20130517-OYT8T00099.html>

(26) 2015年12月14日に群馬ヤクルト販売にて筆者が行ったヒアリング調査より。代表取締役社長塩谷輝行氏、常務取締役関口明美氏他数名の方に販売会社にて約2時間のヒアリング調査をした。その後、2つのセンターにて正社員となったヤクルトレディ3名へ合わせて約1時間のヒアリング調査を行った。

2015年12月の時点で620名のヤクルトレディのうち145名が正社員として働いている。正社員になると、肩書がヤクルトレディから健康アドバイザーに変わる。主な業務内容はこれまでと同じであるが、化粧品<sup>(27)</sup>の取り扱いが可能になり収入が増加する。センターの中では、センター長をサポートしながら、センターの雰囲気づくりや他のヤクルトレディの育成にも積極的にかかわるようになる。正社員となったヤクルトレディは、8時半から4時半までが勤務時間となる。勤務時間が長くなった分、顧客との会話を深めたり、同僚をサポートすることができるようになった。しかしながら、勤務時間に一定の拘束が生じることから、帰宅時間が遅くなり家事・育児の負担感が増加するとの声が聞かれた。

モチベーションが高まることに加え、センターや販売会社への所属意識が高まること、他のヤクルトレディのロールモデルとなること等が正社員化の効果としてあげられる。群馬ヤクルト販売の正社員化の取り組みは地元の新聞でも広く取り上げられている。自分の顧客から「もう正社員になったのか?」、「すごいね、社員になったの。」といったことを言われることがある。筆者のヒアリングでは、正社員となったヤクルトレディの一人は、配偶者が自営業であったことから自分が正社員になり厚生年金に入れることが動機の一つだった。また彼女は、正社員になってから妊娠・出産したため出産・育児休暇を取得することができた。

正社員化の課題として、社会保険料の負担や配偶者の扶養控除枠から外れてしまうため、手取り額が減少することが一般的に指摘される。群馬ヤクルト販売の場合でも、販売額、人柄等によって審査される正社員化の基準はクリアしているにもかかわらず、正社員にならないヤクルトレディが一定の数

---

(27) 本稿ではふれなかったが、ヤクルトグループは化粧品の製造・販売も行っており、各販売会社には化粧品を取り扱うヤクルトビューティと呼ばれる女性販売員が所属する。



ヤクルトレディの働き方と人事管理（奥野明子）

存在し、今後の課題となっている。その一方で、「主婦の仕事」であるヤクルトレディは、扶養枠を外れて正社員となる希望は多くないことも考えられる。むしろ反対に、さらなる短時間労働が望まれているのかもしれない。そのようなことから、群馬ヤクルト販売では、週休3日制のヤクルトレディを検討中である。顧客を配分し一人のヤクルトレディが宅配する日数を減らす方法、現在は一人のヤクルトレディが行っている宅配準備作業と宅配業務を分担する方法等が考えられている。<sup>(28)</sup>

#### 4. お わ り に

女性労働研究の新たな課題として、木本（2016）は次のように述べている。「女性労働研究にとって、ジェンダーの視点を最大限に生かして、女性が現在くどこでどのように働いているのか>、そして歴史的に<女性がどこでどのように働いてきたのか>を明らかにすることが中心的な課題であると思われる。そのさい、雇用労働を中軸におき、他のさまざまな労働形態や分業形態や分業関係、そして役割規範がいかにかわっているのかを幅広くとらえる必要がある。<sup>(29)</sup>」本稿は、これまで研究されてこなかった「おばさん／おばちゃんの仕事」と呼ばれた仕事について、この課題を明らかにしようとするものであった。つまり、ヤクルトレディ、学研的教育コンパニオン、生命保険の女性営業職員等、1960年代に「おばさん／おばちゃんの仕事」と呼ばれた仕事のあり様を記述することが目的である。しかし、本稿の検討はヤクルトレディに限られている。より大きな研究目的にむけて、本稿での記述を

---

(28) 「自分ももっと豊かになってもらいたい。自分の時間をつくる、主婦として。土日は子供さん、旦那さんが当然いるし、自分の時間もないけれども、平日に一日休みがとれれば、自分としてもっと豊かになれるっていうようなことも含めて、週休3日を検討しているんですけど。」（ヒアリング調査における取締役社長塩谷氏の発言）。

(29) 木本（2016）、p.250。

次にまとめる。

第1に、ヤクルトレディが全国的に導入、展開されはじめた背景についてである。第2章で明らかにしたのは、1960年のヤクルトレディの導入の要因として、一つには若年労働力の逼迫とそれを代替するものとしての既婚女性の活用という労働市場の状況である。それに加え、主婦である顧客に対し最もアプローチしやすい同じ主婦という立場の積極的な利用である。台所から入り家族の健康や子育ての話を共有できる立場として、主婦が有利であったことから広く普及したことを指摘した。このようなヤクルトレディの状況は、他の二つの仕事についても当てはまるのだろうか。

第2に、両立支援の点である。主婦を積極的に活用するのであれば、様々な制限のなかでも働き続けることができるようサポートしなければならない。第3章では、早くから事業所内保育施設が設置されたこと、ヤクルトグループでは両立を当然とする組織やセンターの支援的風土があることを指摘した。これらの点は、他二つの仕事ではどのようなになっているのだろうか。

第3には、委託販売契約という雇用とは異なる働き方についてである。ヤクルトレディの場合は、委託販売契約をすることによって、時間に縛られない働き方が可能となること、報酬のしくみが明瞭でありモチベーション向上につながりやすいこと、独立自営のため自らが主体的に働くことができることを主に3章で指摘した。また、相対的に人件費が高い正社員と切り離した人事管理ができることは、組織にとってメリットが高い。学研の教育コンパニオン、生命保険女性営業職員も成果と密接に連動した報酬管理がなされているという<sup>(30)</sup>。この点はどのようなになっているのだろうか。また、独立自営の

---

(30) 『日経ビジネス』(1982年11月29日号 p.68) には次のような記述がある。「なにしろ同社(学習研究社のこと：筆者)は全国に1600社の特約代理店を持ち、その下に合わせて6万人の販売員を抱えている。特約代理店はいずれも地元資本による独立法人で、学研商品しか売らない専売店だ。しかも販売員の大部分は学研研究普及員という名で呼ばれる家庭の主婦。彼女らが日夜、各家庭を訪れ、戸別販売してい

ヤクルトレディの働き方と人事管理（奥野明子）

働き方は、フリー・エージェント（Daniel.P.(2001)）として注目される新しい働き方の一つである。それらと、1960年に始まったヤクルトレディのしくみとどのような異同があり、どのような関係になるのだろうか。

第4に、多様な働き方への取り組みである。ヤクルトレディについては、労働人口の減少や雇用の多様化に向けて、正社員化を導入した一方で、より短い労働時間として週休3日制を検討している群馬ヤクルト販売の例を3章で示した。現存しない教育コンパニオンは該当しないが、生命保険女性営業職員については現在の社会的状況や女性労働環境の変化に対してどのような変化がみられるのだろうか。

今後の研究でこれらの点を明らかにする。

\*本稿の執筆にあたっては、奈良ヤクルト販売株式会社代表取締役社長谷川千代則氏、兵庫ヤクルト販売株式会社代表取締役社長阿部泰久氏、群馬ヤクルト販売代表取締役社長塩谷輝行氏、常務取締役関口明美氏が訪問調査にご協力下さいました。また、これらの販売会社従業員の方々、ヤクルトレディの方々にも調査に応じていただきました。3社の販売会社および株式会社ヤクルト本社広報室の方々には、インタビューの調整、質問への回答、原稿内容の確認等の過程において多大なる協力をいただきました。記して感謝申し上げます。

#### 【参考文献】

- 奥野明子（2016）「ヤクルトグループの理念とヤクルトレディ」甲南大学総合研究所 叢書第127号、15～47頁。
- 木本喜美子（2016）「女性たちはどこでどのように働いてきたのか 女性労働研究の課題と方法を再考する」（中谷文美、宇田川妙子編『仕事の人類学』世界思想社）
- 竹中恵美子（2012）『竹中恵美子著作集Ⅱ 戦後女子労働史論』明石書店。
- ヤクルト本社社史編纂委員会（2014）『ヤクルト75年史 上巻（創業の熱き心）』、『ヤクルト75年史 下巻（プロバイオティクスの道）』。
- ヤクルト本社広報室「Yakult ニュースレター」Vol.1, 2013.07。
- ヤクルト本社広報室「Yakult ニュースレター」Vol.4, 2014.08。

---

る。いわば、生命保険の外務員やヤクルトの販売員のように、主婦が注文を取り、学研商品を売り歩いているわけ。彼女らの収入はすべて歩合給なので、販売意欲は強いといわれる。」

ヤクルト本社広報室「ヤクルトの概況 平成28年8月」

ヤクルト本社公式 HP <http://www.yakult.co.jp/>

米山高生 (1997)『戦後生命保険システムの変革』, 同文館。

『人事マネジメント』「この業界の人事に学ぶ ヤクルトレディ編」2001年, 99～103頁。

『日経ビジネス』「ケーススタディ 学習研究社」1982年11月29日号, 66～70頁。

Daniel. H. Pink (2001) *Free Agent Nation The future of Working for yourself*, New York: Warner Books, (池村千秋翻訳 (2002)『フリーエージェント社会の到来―「雇われない生き方」は何を変えるか』ダイヤモンド社)